

Ein ganzheitlicher Einkaufsansatz berücksichtigt den gesamten Wertstrom und trägt zur Wertschöpfung bei.

# Potenziale im Einkauf ganzheitlich nutzen

## Prozessorientiertes Einkaufen nach dem GWO-Ansatz in sechs Schritten

**Aufgrund steigender Materialpreise, sinkender Verkaufspreise und der Verschärfung des globalen Wettbewerbs agieren Einkäufer unter immer größerem Druck. Einseitig preisorientiertes Handeln ist hier aber keine Lösung.**

**P**otenziale wie die Möglichkeit zur Teilestandardisierung, Optimierung von Logistik, Verpackung und Bestandwert sowie die Entwicklung einer klaren Lieferantenstrategie werden damit nicht ausgeschöpft. Mit einer ganzheitlichen Warengruppenorientierung können dagegen mit begrenztem Mehraufwand alle Potenziale simultan ausgeschöpft werden.

Die Grundidee eines prozessorientierten Einkaufs im Sinne der ganzheitlichen Warengruppenoptimierung (GWO) ist die übergreifende Koordination folgender Kernpunkte: Teilestandardisierung innerhalb der Warengruppe, Ziellogistikkonzept und Ziellieferantenstrategie, sowie die Sicherstellung einer effizienten Bearbeitung dieser vorbereitenden Tätigkeiten. Das bedeutet, dass alle vorbereitenden Tätigkeiten vor dem eigentlichen Einkaufsprozess in einem interdisziplinären Team abzustimmen sind. Der Einkauf ist gefordert, Entscheidungen nicht mehr allein in Abhängigkeit vom Materialpreis zu treffen, sondern wertstromoptimiert „von Kunde zu Kunde“ zu agieren. Denn der Einkauf betrachtet sich beim GWO-

Ansatz als Lieferant für die im Auftragsabwicklungsprozess nachgelagerten Funktionen – und die Zufriedenheit aller seiner internen Kunden ist oberste Prämisse. Natürlich spielen die Einkaufskosten weiterhin eine Rolle, aber eben nicht mehr die alleinig bestimmende. Das trägt nicht nur zur Optimierung der Einkaufsleistung, sondern auch zur Steigerung der Gesamtleistung bei.

Dass eine Umstellung auf die GWO-Vorgehensweise in der Realität nicht von heute auf morgen funktionieren kann und eventuell auch auf Widerstand treffen wird, ist klar. Funktionale Grenzen, Abteilungsegoismen und mangelnde Synchronität der Ergebnisse sind nur einige der potenziellen Hemmnisse. Prozesse sind oft nicht gesteuert, die Treiberfunktion eines Bereichs wird von den anderen nicht akzeptiert oder es gibt keine klare Methodik hinter den Vorgehensweisen.

### Projektteams für einzelne Warengruppen festlegen

Einen Leitfaden dafür bietet das GWO-Vorgehen der international agierenden Lean-Managementberatung Staufen AG. Das GWO-Vorgehen der Staufen AG umfasst sechs Schritte, wobei Schritt 2 bis 5 pro Warengruppe erfolgen. Grundlage des effektiven Vorgehens ist eine klar definierte Methodik („Wie wollen wir das machen?“) und eine eindeutige Rollenverteilung der Prozessbeteiligten („Wer

ist beteiligt und wofür verantwortlich?“). Das Projektteam sollte in jedem Fall aus Experten aus Einkauf und Konstruktion bestehen, fallweise ergänzt durch Kollegen aus Produktion und Logistik.

Im ersten Schritt werden die bestehenden einkaufsbezogenen Daten des Unternehmens analysiert. Ziel ist ein umfassendes Bild des Status quo der Einkaufsaktivitäten. Zunächst gilt es, die Kernwarengruppen zu identifizieren. Anschließend legt man – gemeinsam mit der Unternehmensführung – fest, welche Warengruppen optimiert werden sollen. Diese Warengruppen müssen abgrenzbar, in sich homogen, werthaltig und verhandelbar sein, darüber hinaus sollte natürlich ein entsprechender Beschaffungsmarkt vorhanden sein.

Sind die Warengruppen definiert, kümmert sich das Projektteam um das jeweilige Teilespektrum. Ziel ist es, die bestehende Variantenvielfalt über Kernfunktionen, gemeinsame Eigenschaften und Beschreibungsmöglichkeiten herunterzubrechen, die Teilevielfalt kritisch zu hinterfragen und nach Möglichkeit zu reduzieren. In der Realität sind die so erfassten Teilespektren äußerst komplex. Um Standardisierungsansätze auf Teileebene ableiten zu können, ist daher in der Regel der Einsatz eines Variantenmanagementtools notwendig, das diese in einen Teilevariantenbaum überführt.

Das stark vereinfachte Beispiel zeigt einen Hydraulikzylinder in drei verschiedenen Varianten. Der „deskriptive Teil“

zeigt die verwendeten Teile auf, in diesem Fall verschiedene Kolben, die sich in Einbaulänge und Hub unterscheiden. Der „informativ Teil“ gibt Auskunft über Einkaufspreis und Sachnummer. Ein Optimierungsansatz, den der Variantenbaum aufzeigt, wäre beispielsweise, den Kolben Nummer 149656 durch den günstigeren 135580 zu ersetzen, soweit die Produktion und das Endprodukt entsprechend umgestellt werden können. In der Realität sind Variantenmanagement-Tools natürlich weitaus komplexer, dennoch gruppieren sie Teile übersichtlich und machen sie einfach vergleichbar.

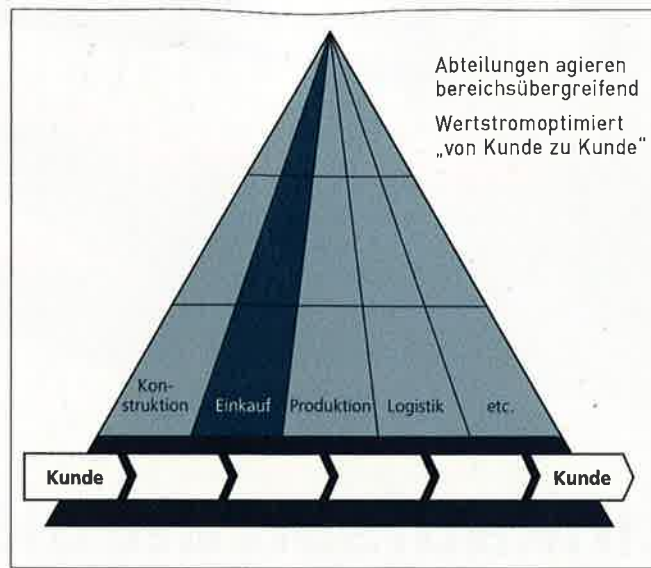
Im dritten Schritt erarbeiten Vertreter von Einkauf, Logistik und Planung das gewünschte Vorgehen im Logistikbereich. Ziel ist die Optimierung des Bestandes und der Disposition pro Warengruppe. Für die Strukturierung hat sich hier die Zuhilfenahme einer Dispomatrix bewährt, die die Teile nach ihrem Wert in A-, B- und C- sowie nach ihrer Verbrauchsregelmäßigkeit in X-, Y- und Z-Teile einordnet.

Die so identifizierten A- und B-Teile können dann zum Beispiel bedarfsgesteuert disponiert werden. Bei den C-Tei-

### Lieferantenspektrum überprüfen und Kernmaterialien bündeln

len orientiert man sich dagegen am Verbrauch. Um die Bestandswerte niedrig zu halten sollte mit größerem Teilwert die Anzahl der Dispovorgänge, also die Umschlagshäufigkeit höher sein. Ziel ist es, die Disponenten so zu „eichen“, dass sie ihren Fokus auf die werthaltigen Produkte legen.

Im vierten Schritt wird dann das Lieferantenspektrum überprüft und bereinigt. Ziel ist es, die Gesamt-Sourcing-Strategie zu optimieren. Essenziell dafür ist die (am besten langjährige) Erfahrung des Einkäufers. Er kann beurteilen, wie der Kompromiss zwischen Lieferantenkonzentration und -diversifikation bei der Warengruppenbeschaffung im Detail gestaltet werden sollte. Das Projektteam klassifiziert dabei die Materialien in Standard-, Kern- oder strategisches Material. In den so ermittelten Kategorien können dann unterschiedliche Sourcing-Strategien gefahren werden. Bei Standard-Lieferanten, die an sich leicht ersetzbares Material liefern, sollte es eine breite Lieferantenbasis geben – eine Taktik, die auch



in Krisenzeiten eine Sicherheit bietet und Lieferausfälle vermeidet. Kernmaterialien spielen für das Endprodukt und die Stückkosten eine wichtigere Rolle. Hier ist zu überlegen, ob man Single- oder Multiple-Sourcing betreibt. Über den Einkauf entsprechender Mengen lassen sich über Single-Sourcing zwar oft erheblich geringere Beschaffungskosten realisieren. Allerdings besteht immer das Risiko, dass der Lieferant kurzfristig ausfällt. Beim Multiple-Sourcing lässt sich dagegen oft nicht der Mengendruck für günstige Einkaufspreise erzeugen.

Volumenbündelungen sollten daher in regelmäßigen Abständen überprüft und dabei das Risikomanagement einbezogen werden. Denn in der Realität kann die Antwort auf die Frage „Was passiert, wenn der Lieferant ausfällt?“ nicht oder nicht schlüssig beantwortet werden. Handelt es sich dagegen um strategisch erfolgskritisches Material, sollten die Lieferanten eng begleitet und systematisch – in Abstimmung mit der eigenen Produktstrategie – entwickelt werden. Über solche strategischen Wertschöpfungspartnerschaften gelingt es, Teile zu beschaffen, die dem Endprodukt das wettbewerbsentscheidende Alleinstellungsmerkmale verleihen.

Auf Basis der vorangegangenen Schritte wird im Einkauf dann eine Ausschreibung im Sinne eines strukturierten Anfrageprozesses je Warengruppe getätigt. Grundsätzlich fragt man nur die jeweils ausgewählten Lieferanten für eine durch Standardisierung reduzierte Teileanzahl

in den Warengruppen an. Außerdem werden gemäß der Logistikstrategie entsprechende Vorgaben gemacht, die die Lieferanten im Angebot berücksichtigen müssen. Nach Ablauf des Ausschreibungszeitraums erarbeitet das Einkaufsteam per Cherry Picking-Prinzip eine Longlist mit einer Kombination der besten Lieferantenangebote. Daraus wird eine Shortlist als Wunsch-Ziellieferantenportfolio erstellt. Das Team setzt dann parallele Einzelverhandlungen mit diesen Wunschlieferanten auf. Beschaffungsvorhaben werden dabei systematisch gebündelt.

### Nachhaltiges Projektmanagement begleitet die Optimierungen

Ist der GWO-Prozess einmal aufgesetzt, gilt es, seine Nachhaltigkeit im Unternehmen zu sichern und ihn über alle beteiligten Bereiche so zu verankern, dass er zukünftig automatisch abläuft. Durch einen vollständigen und systematischen Know-how-Transfer auf die Bereiche schon während der Projektlaufzeit und die Qualifizierung der internen Einkaufsorganisationen wird hier der Grundstein gelegt. Das GWO-Vorgehen sollte darüber hinaus durch ein entsprechendes Projektmanagement begleitet werden, das gegebenenfalls auch die parallel durchgeführten Optimierungen mehrerer Warengruppen koordiniert.

Dr. Ann-Cathrin Vogt,  
Dr. Claus-Ulrich Lott,  
Staufen AG

247

## LASERZUSCHNITTE ROHRE & BLECHE - ONLINE



Möchten Sie gerne mehr wissen? Nehmen Sie Kontakt auf zu unserem Niederlassungsleiter Herrn Lutz Abram: 0177 408 2206 oder zu unserem Außendienstmitarbeiter Herrn Carsten Höffer: 0160 719 6997.  
Zentrale Bremen: 0421 69 675 247. Informieren Sie sich auf unserer Website: [www.247tailorsteel.de](http://www.247tailorsteel.de)